

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CAMPUS CACOAL**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARCELO BUENO LEITE**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE**  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS EM ROLIM DE**  
**MOURA, RO.**

**Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Artigo**

**CACOAL – RO**  
**2011**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS EM ROLIM DE  
MOURA, RO.**

**Por:**

**MARCELO BUENO LEITE**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Fundação Universidade Federal de  
Rondônia – UNIR – *Campus* de Cacoal, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Ciências Contábeis, elaborado  
sob a orientação da Professora Especialista  
Andréia Duarte Aleixo.**

**CACOAL – RO  
2011**

**MARCELO BUENO LEITE**

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS EM ROLIM DE  
MOURA, RO.**

**Artigo apresentado à Fundação Universidade  
Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* de  
Cacoal, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Ciências Contábeis,  
mediante a Banca Examinadora formada por:**

---

**Presidente**

**Prof<sup>ª</sup>. Esp. Andréia Duarte Aleixo**

---

**Membro**

---

**Membro**

**CACOAL – RO  
2011**

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma  
contribuíram com a sua realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Para concretização deste trabalho contei com a colaboração e apoio de pessoas muito importantes em minha vida. Neste momento agradeço-as imensamente.

A Deus por proporcionar essa oportunidade em minha vida.

Aos meus pais e meu irmão por sempre acreditarem em mim.

À professora Esp. Andréia Duarte Aleixo, pela atenção e dedicação para a realização deste projeto.

À professora Dr<sup>a</sup> Bernadete Junkes, pela disposição em auxiliar.

Aos amigos e minha namorada, Jamili, que deram apoio nas horas difíceis.

E aos gestores e colaboradores da empresa estudada pela disposição em prestar informações essenciais para a realização deste.

## **PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS EM ROLIM DE MOURA, RO.**

Marcelo Bueno Leite<sup>1</sup>

**RESUMO:** Avaliar o desempenho humano na empresa é de fundamental importância para o gerenciamento da mesma. Assim, o presente artigo trata das percepções dos funcionários da Agência dos Correios de Rolim de Moura/RO acerca do sistema de avaliação utilizado pela empresa, tendo como objetivo principal analisar esta percepção em relação à eficácia do sistema. A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se o método dedutivo com abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados em fontes primárias e secundárias. Os dados foram obtidos por meio de formulário estruturado aplicado a população pesquisada, todos os empregados da empresa. A pesquisa foi realizada no período de 10 (dez) e 11 (onze) de outubro de 2011, com um total de 20 (vinte) funcionários. Após concluída a coleta de dados e a tabulação dos mesmos, constatou-se que uma avaliação de desempenho bem elaborada e bem aplicada pode ser realmente eficaz. Na agência dos Correios de Rolim de Moura os resultados apontaram que os funcionários têm um bom conhecimento sobre a forma como é feita sua avaliação, no entanto, não a vêem como algo que possa trazer grandes melhorias para o trabalho ou a empresa. Acredita-se que a percepção deles neste quesito pode ser melhorada através de melhores esclarecimentos acerca da utilização dos resultados da avaliação de desempenho na empresa.

**Palavras-chave:** Desempenho. Avaliação. Percepção. Eficácia. Funcionários.

### **INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre Avaliação de Desempenho demonstram a importância desta ferramenta na estratégia gerencial e a preocupação com o desempenho e o desenvolvimento dos profissionais. Cada vez mais as empresas a utilizam para medir a capacidade individual de cada empregado, bem como para analisar a Organização em um âmbito geral, pois, para que a empresa possa manter-se no mercado precisa ser competitiva, portanto, a preocupação com a qualidade torna-se imprescindível.

A Avaliação de Desempenho permite ao gestor mapear sua equipe, identificar e desenvolver as competências essenciais de cada funcionário, no entanto, verifica-se certa fragilidade no processo de avaliação, especialmente em relação aos avaliados que muitas vezes não tem conhecimento suficiente sobre a avaliação. Neste sentido, o presente artigo teve

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia – *campus* de Cacoal, com TCC elaborado sob a orientação da Professora Especialista Andréia Duarte Aleixo.

como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários em relação à eficácia do sistema de avaliação de desempenho dos Correios em Rolim de Moura, RO. Para atender a tal objetivo, realizou-se um estudo teórico sobre o tema, comparando-se tal estudo com o sistema utilizado pela empresa, buscou-se conhecer os objetivos desse sistema, bem como identificar as principais vantagens e/ou desvantagens do mesmo.

A metodologia utilizada no trabalho se deu pelo método dedutivo com abordagem qualitativa e descritiva, onde foram analisados os dados coletados na empresa, com base nas teorias estudadas. O objeto da pesquisa foi os funcionários dos Correios em Rolim de Moura, RO, e para descrever as percepções dos mesmos recorreu-se a pesquisa de campo, utilizando-se de questionários estruturados. Utilizou-se, para fundamentar a pesquisa, bibliografias impressas e digitalizadas, por meio de livros, artigos e materiais disponíveis na *internet*, além de materiais internos da empresa referentes ao sistema, objetivando levantar as informações e analisá-las para subsidiar as considerações finais da pesquisa.

Os resultados apontaram que a empresa possui um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado. Sendo reconhecido pelos funcionários, onde acreditam que são avaliados corretamente e que o gestor aplica de maneira correta a avaliação. Os principais problemas citados pelos entrevistados são o não reconhecimento por parte da empresa das competências desempenhadas pelo funcionário, a subjetividade que muitas vezes está presente no processo de avaliação, e, ainda, que esta é uma forma de a empresa pressionar seus empregados para o cumprimento de metas.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução; referencial teórico que compreende: Desempenho organizacional, Avaliação de desempenho no setor público, Sistema de avaliação de desempenho dos Correios e considerações finais.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade percebida pelos clientes que avaliam constantemente a empresa e seus serviços. As organizações empenham-se em melhorar o resultado geral, bem como os individuais. Para Bergamini e Beraldo (1988), os gestores precisam conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas,

possibilitando entender o comportamento humano a partir da observação do desempenho das pessoas em alguma atividade na organização.

Lucena (1995) ressalta que as empresas estão em um ambiente de constantes e aceleradas mudanças que exercem grande impacto no desempenho humano, pois, é esta força de trabalho, que precisa estar apta a promover as mudanças no meio empresarial. Portanto, o desempenho e a produtividade da força de trabalho deverão ser considerados simultaneamente com uma série de variáveis, pois, a preocupação com o desempenho humano e como melhorá-lo é sempre o ponto de atenção para se obter bons resultados.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 31) acrescentam que “a organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento”.

A empresa sempre espera que seus objetivos e metas sejam alcançados, necessitando para isso que seus funcionários tenham um bom desempenho na organização, no cumprimento dessas metas. Assim a empresa deve ter um sistema de avaliação para verificar se os objetivos almejados estão sendo alcançados, tanto para os funcionários quanto para a organização.

Lucena (1995), afirma que o desempenho deve ser gerenciado, pois se não for, o negócio também não será administrado adequadamente. Lucena (1995, p. 16) ressalta ainda que “todas as ações empreendidas deverão estar orientadas para a busca da realização da missão empresarial, traduzida em objetivos econômicos e sociais. Para realizar tais objetivos, a empresa utiliza vários recursos [...], que por si só não garantem o alcance dos objetivos”, dependendo, para tanto, das ações e do desempenho das pessoas que se utilizam desses recursos, pois, se as pessoas falham na execução das atividades, os resultados esperados ficarão comprometidos.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 32) afirmam que “a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser do indivíduo, a atividade e o ambiente”. Quanto maior for à integração entre estas três variáveis, melhor será o resultado do desempenho.

No mesmo sentido, Marras (2001, p. 173) define desempenho humano como “[...] o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. Os bons resultados demonstram a eficácia e a eficiência no desempenho dos colaboradores, bem como, que o indivíduo está motivado e preparado para a realização de seu trabalho.

O cumprimento das metas e da missão da organização reflete a competência humana no uso e no gerenciamento dos talentos e recursos empresariais o que se concretiza nos



resultados apresentados, que foram consequência do desempenho dos funcionários. Chiavenato (2005-a) acrescenta que o desempenho é determinado por atributos individuais, pelo suporte organizacional e pelo esforço no trabalho. Esses três requisitos juntos e integrados entre si são essenciais na determinação do desempenho dos funcionários e consequentemente da empresa.

### **1.1.1 Avaliação de desempenho**

Avaliar o desempenho humano não é algo novo. No cotidiano percebe-se que as pessoas estão constantemente avaliando e sendo avaliadas. Davis e Newstrom (1989, p. 99) afirmam que “o primeiro registro que se tem de uma avaliação de desempenho foi desenvolvido por Robert Owen em New Lamark na Escócia, por volta de 1800, em uma fábrica de algodão”. Davis e Newstrom (1989), descrevem, ainda, que Owen ficou impressionado com a forma que a avaliação de desempenho afetou o comportamento dos trabalhadores e como o ambiente social das organizações mudou consideravelmente após Owen ter concebido seu sistema de avaliação.

Chiavenato (2005-a, p. 246), ressalta que “a avaliação de desempenho não é absolutamente uma novidade para o homem comum. E muito menos para o executivo.” Para alcançar os objetivos com eficiência e eficácia o executivo tem que escolher sua equipe de trabalho, treiná-la e desenvolvê-la, explicitando os objetivos e as metas, envolvendo cada pessoa da equipe em sua unidade organizacional.

A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial, pois, é a gerência, a equipe de liderança da empresa, quem deve monitorar o trabalho da equipe e de cada membro desta, ela monitora o resultado alcançado para que este possa ser comparado aos resultados almejados, caracterizando-se, assim, a avaliação de desempenho.

Para Marras (2001, p. 173), “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos.” Chiavenato (2005-a), acrescenta que a avaliação de desempenho monitora o trabalho da equipe e de seus membros, avalia os resultados, para compará-los com os esperados.

Assim, nota-se que a avaliação de desempenho esta diretamente ligada à eficiência e eficácia, qualidade e produtividade na empresa. Bergamini e Beraldo (1988, p. 32) destacam que “[...] a avaliação de desempenho humano na organização é o instrumento que com maior precisão tem respondido a necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.”

Ao se utilizar esse importante instrumento a empresa passa a ter informações precisas de seus funcionários, podendo conhecê-los melhor quanto a sua eficiência no trabalho, uma vez, que a empresa é formada principalmente por sua força de trabalho humano. Para Marras (2001), existem diversas utilidades para avaliação de desempenho e as mais usadas são:

Identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir a contribuição do indivíduo nos resultados da empresa; descobrir novos talentos; facilitar o autodesenvolvimento do funcionário; fornecer feedback aos empregados e subsidiar programas de mérito, promoção e transferência. (MARRAS, 2001, p.174)

Assim, estas utilidades podem ser aperfeiçoadas ao longo do tempo, bem como podem ser ampliadas ou modificadas para atender as necessidades e peculiaridades de cada setor ou da empresa em geral. Chiavenato (2005-a) salienta que pesquisas recentes vêm demonstrando uma ligação direta entre empresas bem sucedidas e a presença de procedimentos de avaliação de desempenho. No entanto, esse deve ser um processo contínuo e constante, deve-se avaliar o funcionário continuamente para que possa obter os resultados desejados, corrigindo de imediato, ou, em tempo adequado os índices negativos.

Bergamini e Beraldo (1988) ressaltam que se faz necessário a avaliação na empresa periodicamente, pelo fato de os funcionários não serem iguais entre si, portanto, é preciso conhecer as peculiaridades destes para que recebam o tratamento adequado e possam lidar com suas tarefas de forma a maximizar resultados positivos.

### 1.1.2 Indicadores de Desempenho

Uma das preocupações das empresas, quando se trata de avaliação de desempenho, é definir indicadores de desempenho adequados para a comparação entre o desempenho esperado e o alcançado pela empresa (WEGNER e DAHMER, 2004).

Existem vários indicadores para se medir objetivos financeiros, no entanto, é recente a utilização de indicadores para medir objetivos não-financeiros. Neste sentido, Laurindo e Carvalho *apud* Wegner e Dahmer (2004) salientam que os métodos de medição tradicionais sempre priorizaram as medições financeiro-contábeis, que não consideram os ativos intangíveis, elementos fundamentais no ambiente competitivo atual.

Para Fonseca, Lourenço e Allen *apud* Marçal (2008) os indicadores de desempenho separam-se em três grandes grupos:

1. **Qualidade** - mede o atendimento às expectativas do cliente;
2. **Tempo** - mede a velocidade com que a organização reage às influências externas;

### 3. Custos - medem o desempenho financeiro da organização.

Wegner e Dalmer (2004) ressaltam ainda que existem dois grupos de indicadores de desempenho: os fatores quantitativos (performance econômica) e os dos fatores qualitativos (coesão do grupo, organização interna, análise estratégica, planejamento estratégico, entre outros). Martins e Neto (1998) acrescentam que a medição de desempenho tradicional tem como principal preocupação a medição em termos de uso eficiente dos recursos e tem como indicadores mais comuns à produtividade, o retorno sobre os investimentos e o custo padrão.

Atualmente uma das técnicas de medição bastante difundida é o *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma ferramenta poderosa de administração para execução da estratégia, proporcionando ajuda ao gerenciamento da execução e ferramenta para refiná-las (FRIGO *apud* MARÇAL, 2008). O BSC mede o alcance dos objetivos da empresa considerando indicadores de quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, possibilitando a empresa definir os próprios indicadores, de maneira que atenda aos objetivos e perspectivas da empresa.

#### 1.1.3 Sistemas de Avaliação de Desempenho

Tão importante quanto a empresa decidir sobre a utilização da avaliação de desempenho é optar por qual ou quais sistemas ou métodos de avaliação serão utilizados. Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 253) “o método de avaliação de desempenho pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador.” A finalidade da utilização destes métodos é verificar a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Existem vários métodos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho humano. Esses métodos variam conforme os objetivos da empresa ou mesmo de acordo com a necessidade de cada setor (CHIAVENATO 2005-b). Assim, na visão de diversos autores destacam-se os principais sistemas de avaliação de desempenho:

1. **MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA** – É um sistema muito utilizado nas empresas, pelo fato de ser simples e consideravelmente fácil de ser construído. Dessler (2003) destaca que são usados indicadores definidos, como por exemplo, qualidade, produtividade, conhecimento do trabalho, confiabilidade, disponibilidade e independência, todos com graus de valores que variam de insatisfatório a excelente.

Permitindo a elaboração de gráficos, onde a pontuação final de todos os indicadores é somada.

2. **MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO** – É um sistema que utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados. (CHIAVENATO 2005-a). A avaliação é feita com o gerente, no entanto, há um especialista ou consultor que juntamente com o gerente percorre todas as áreas da empresa no intuito de se obter o máximo possível de informações. Esse consultor prestará assessoria ao gestor, e ao mesmo tempo oferecerá um treinamento para a avaliação de desempenho.
3. **MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS** – Para Marras (2001) este é um método de montagem extremamente simples e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado. Carvalho e Nascimento (2004) ressaltam que este método consiste no registro pelo avaliador do comportamento crítico do avaliado, podendo ser tanto pontos críticos bons ou ruins, os quais serão registrados em uma ficha de avaliação do empregado. Segundo o autor esse sistema de avaliação inicia-se com a observação sistemática do comportamento do avaliado, após, registra-se os fatos excepcionais e por fim a pesquisa de atividades e comportamentos do funcionário.
4. **MÉTODO COMPARATIVO** – É um sistema onde todos os funcionários são comparados um com o outro, ou com o grupo que trabalha. Marras (2001) salienta que diversas técnicas podem ser utilizadas, sendo que uma delas é saber em que parte do grupo o funcionário se localiza, depois compará-lo de acordo com o grupo que se localiza, e assim realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um.
5. **MÉTODO ESCOLHA FORÇADA** – Esse método consiste segundo Lucena *apud* Marras (2001, p.177), em “avaliar o desempenho ou atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que forem atribuídas”. Por haver valores diferentes para cada frase, os resultados são obtidos através de cálculos estatísticos, evitando assim, o subjetivismo,

pois o avaliador desconhece os valores de cada frase. Desse modo força o avaliador a avaliar somente o desempenho do funcionário e não a sua personalidade.

6. **MÉTODO 360 GRAUS** – É um sistema que possibilita aperfeiçoar a produtividade e prevê a participação de todas as pessoas, pois, todos os envolvidos na avaliação interagem com o funcionário avaliado, e este recebe retorno de sua avaliação de todas as pessoas com quem se relaciona em sua função, desde os superiores até os clientes e fornecedores. Dessler (2003) destaca que para realizar essa avaliação é necessário que haja um sistema computadorizado para evitar problemas burocráticos, no caso de haver muitos funcionários para avaliar e muitos avaliadores para os funcionários.
7. **MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADOS** – Este sistema baseia-se na comparação entre os resultados fixados para o empregado e os realmente alcançados. Para Gil (1994) este método é diferente dos métodos tradicionais, pois é feito conjuntamente pela chefia e o subordinado, onde se define os padrões de desempenho. Durante as reuniões periódicas, pode-se identificar os pontos fracos e fortes do empregado, considerando sua capacitação e o ambiente organizacional. E assim elaborar um plano para o desenvolvimento do empregado.
8. **MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS** – É um sistema que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes (LARA e SILVA, 2011). A avaliação é feita a partir de um mapeamento do funcionário, onde serão colhidos dados relativos à suas competências, divididos em três blocos que são: Competências conceituais (conceitos e teorias); competências técnicas (métodos e ferramentas); e, competências interpessoais (comunicação, interação, atitudes e valores pessoais). A avaliação de desempenho por competências é um importante meio para identificar as potencialidades de cada funcionário, faz com que ele saiba as competências que possui e quais precisa desenvolver, acrescentar ou melhorar. Para a empresa é fundamental, para que possa distinguir o funcionário com pouca competência em uma função, e, assim, desenvolver nele a competência necessária para determinada atividade. Desta forma, terá uma equipe mais talentosa e produtiva.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Uma das utilizações da avaliação de desempenho é o estabelecimento de um sistema de punições e recompensas, que são concedidas após uma comparação entre o desempenho esperado e o que foi realmente obtido. De acordo com Cohen e Fink *apud* Nascimento *et al* (2008), “as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados e evitar comportamentos punidos.”

No setor empresarial o sistema de recompensas é bastante utilizado, pois os bons resultados na avaliação de desempenho costumam ser utilizados para oferecer benefícios aos funcionários. Em geral esse sistema de recompensas envolve não apenas salários, férias, prêmios e promoções, mas também outras recompensas como garantia de segurança no emprego, transferências para cargos mais desafiantes e várias outras formas de reconhecimento (CHIAVENATO 2005-b).

No entanto, percebe-se que no setor público a avaliação de desempenho encontra-se ainda bastante atrelada ao sistema de punições, e que os servidores costumam ser avaliados até adquirirem estabilidade no funcionalismo público.

Neste sentido, o inciso III, do § 1º, do art. 41, redação dada pela emenda constitucional 19, de 1998, dispõe que o servidor público perderá o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1988).

Entretanto, alguns Órgãos e Empresas Públicas buscam uma mudança e utilizam a Avaliação de Desempenho não apenas como sistema de punições, nem vinculado apenas à estabilidade funcional, mas com o intuito de melhorias internas e externas. Pode-se, assim, citar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), “uma Empresa Pública que tem seus funcionários regidos pelas normas trabalhistas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), são empregados, portanto, não gozam de estabilidade” (FRAGA e LOPES, 2009)

Ainda assim, diferentemente de outras do setor público, a empresa adota um sistema de avaliação que avalia os resultados das metas e as competências individuais demonstradas para realizá-las, promovendo o desenvolvimento e a capacitação. Sendo que todos os funcionários aprovados no período avaliativo estão sujeitos a avaliação contínua.

## 1.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CORREIOS

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. Em 1931, o então Presidente da República, Getúlio Vargas, baixou o Decreto nº 20.859/30 onde constituía a

Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) , subordinado ao Ministério da Aviação e Obras Públicas. A necessidade de um modelo mais moderno que o DCT, para acompanhar o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, fez surgir, em 1969, por meio do Decreto Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma Empresa Pública vinculada ao Ministério das Comunicações (BRASIL, 2011-a).

A avaliação de desempenho ao longo dos anos tem-se mostrado uma ferramenta essencial no âmbito gerencial. A ECT, desde sua criação, vêm se modernizando, buscando soluções que correspondem às necessidades de seus clientes, criando e disponibilizando serviços que aproximam pessoas e organizações. Neste intuito, em 1978, adota o sistema de avaliação de desempenho.

Em entrevista concedida ao RH.com, a pedagoga e gerente do Centro de Educação Corporativo dos Correios do Rio de Janeiro, relata que a primeira avaliação de desempenho implantada nos Correios, Avaliação de Desempenho (AVD), tinha como metodologia avaliar o desempenho baseado em indicadores comportamentais. Já em 1993, passou a avaliar somente os resultados através do GD – Gerenciamento de Desempenho, ou seja, as metas mensuráveis (BISPO, 2011).

Neste sentido, Mayo (2003, p.81) ressalta que “os sistemas para a avaliação do desempenho estão sendo continuamente replanejados. Isso porque constantes mudanças culturais e de valores alteram as prioridades sobre o que devemos observar em relação ao desempenho.”.

Desde 2002, a empresa utiliza o Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR), que tem como objetivo avaliar os resultados das metas estabelecidas e as competências profissionais para execução das atividades, dando uma maior percepção ao empregado da contribuição para o desempenho da empresa. Os bons conceitos obtidos pela avaliação são demonstrados através de incentivos, cursos avançados e progressões funcionais (BISPO, 2011).

Diferentemente do que geralmente ocorre no setor público, a avaliação de desempenho nos Correios está preocupada em preparar o empregado para responder as crescentes mudanças que ocorrem no mercado, e não apenas em avaliá-los até que adquiram estabilidade, o que futuramente poderia acarretar, aos funcionários, um certo comodismo. Preocupa-se sim em desenvolvê-lo, para que este contribua efetivamente na estratégia e no crescimento da empresa.

### **1.3.1 Indicadores de Desempenho nos Correios**

Os indicadores de desempenho são definidos pela empresa para que possa monitorar o cumprimento das metas, tanto por parte da organização quanto de seus funcionários. De acordo com o Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados dos Correios, o indicador de desempenho permite afirmar que uma dimensão crítica de um desempenho foi alcançada como planejado. Indica o comportamento dos valores obtidos, permitindo avaliar e comparar em relação às metas, resultados passados, referenciais de excelência e outros.

Os indicadores estão sempre associados ao projeto da empresa e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados. O indicador comportamental é a prática do comportamento observado de cada competência avaliada e que deverá levar ao resultado esperado. Os indicadores organizacionais são implementados de acordo com o plano estratégico da empresa e selecionados pelo gestor para cada cargo, atividade ou função com base em cada meta do plano de trabalho (BRASIL - a, 2011).

Sendo os indicadores definidos e selecionados, baseados nas metas a serem cumpridas, para cada cargo, atividade ou função, deve haver um instrumento de controle onde serão registrados sistematicamente os resultados do funcionário, relacionado a cada indicador, ou a cada competência, para que se possa comparar com os itens de avaliação estabelecidos. Assim, os resultados de cada funcionário serão analisados, em cada atividade, considerados dentro de um resultado maior, que se pretende alcançar.

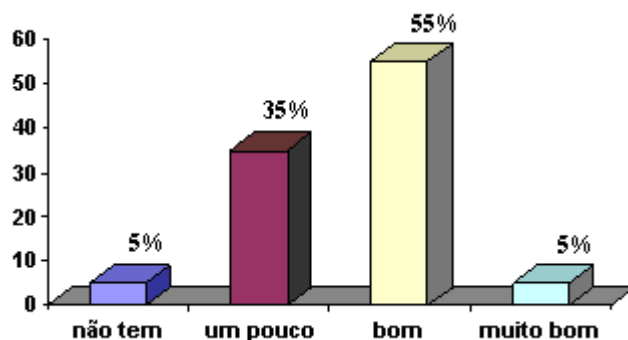
## **2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **2.1 PESQUISA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DOS CORREIOS DE ROLIM DE MOURA, RO**

A presente pesquisa foi aplicada nos dias 10 (dez) e 11 (onze) de outubro de 2011, por meio de questionário estruturado composto por 22 (vinte e duas) questões as quais foram direcionadas ao setor administrativo com 05 (cinco) funcionários e ao operacional que conta com 15(quinze) funcionários, sendo que o questionário foi aplicado a todos os empregados da Agência dos Correios de Rolim de Moura, RO. Após a conclusão da coleta de dados e a tabulação dos mesmos, foi possível verificar opiniões e percepções dos funcionários em relação ao Sistema de Avaliação da empresa, o Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).



A grande maioria dos funcionários dos correios de Rolim de Moura é do sexo masculino. Isso se deve pelo fato de que 75% dos funcionários exercem suas atividades no setor operacional, isso porque em cidades com população maior, como é o caso desta, a demanda de entregas é bem maior que a de atendimentos, o que exige maior esforço físico. Em relação à faixa etária, os que têm entre 26 e 35 anos soma a metade dos respondentes, o que representa a maioria. Depois segue a faixa acima de 36 anos, com 40% e apenas 10% tem menos de 26 anos.



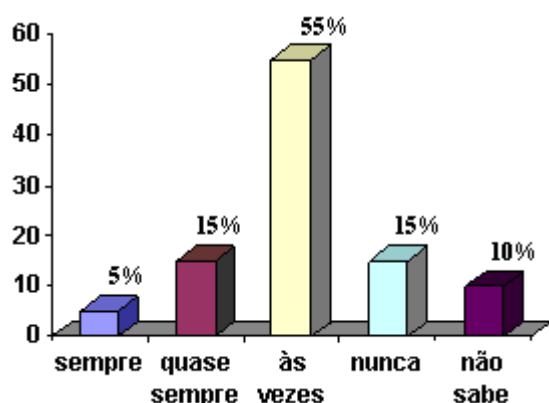
**Figura 1:** Grau de conhecimento sobre o GCR

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

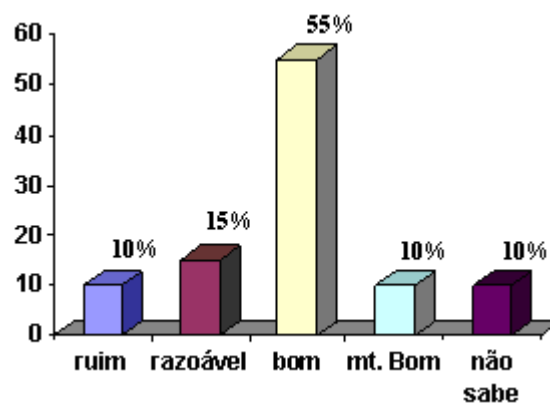
É imprescindível que todos os funcionários compreendam a importância da avaliação de desempenho e que tenham conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no sistema de avaliação para que possam compreender como transcorre todo o processo de avaliação de desempenho, bem como as ferramentas que contribuem para a realização desse processo (BRASIL – a, 2011). Para tanto são realizados eventos internos direcionados a todos os empregados, como o Treinamento no Local de Trabalho (TLT), onde a equipe responsável pelo treinamento é encarregada de informar e explicar a forma como são realizadas avaliação e acompanhamentos.

Em relação ao grau de conhecimento sobre o GCR (figura 1), ficou demonstrado que os funcionários afirmaram conhecer bem o sistema, o que pode ser relacionado ao seu tempo de serviço na empresa, já que 80% dos funcionários trabalham há mais de 4 (quatro) anos na empresa e a periodicidade da avaliação era semestral até o ano de 2008 e só a partir deste período passou a ser anual, sendo que são realizados acompanhamentos trimestrais. Logo após a conclusão das avaliações, estas informações são disponibilizadas juntamente com os relatórios de acompanhamento realizados ao longo do período, de forma *on-line* (na *intranet*). Além disso, ao ingressar na empresa, no momento de ambientação do novo empregado na

organização o tema já é apresentado a eles através de cursos, bem como a cada nova mudança os colaboradores são informados através de Boletim Interno, *folders* explicativos e treinamentos contínuos.



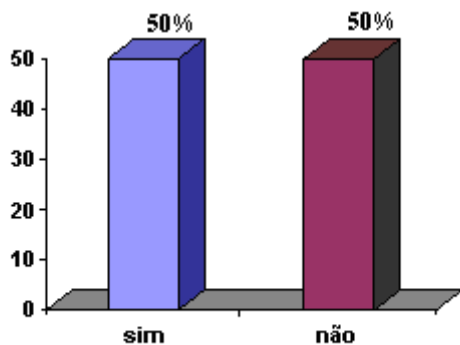
**Figura 2:** Subjetividade no sistema de avaliação  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)



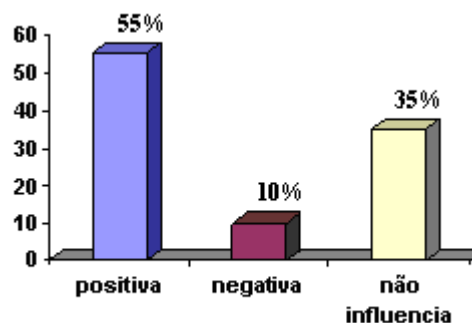
**Figura 3:** Como o gestor trabalha com GCR  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

Em relação à subjetividade inserida no processo de avaliação, assim como muitas empresas acreditam existir, percebe-se, conforme figura 2, que a maioria dos servidores acredita que há alguma subjetividade em sua avaliação. Este índice demonstra que neste quesito há certo descrédito no processo de avaliação, pois os avaliados acreditam que muitas vezes o avaliador expressa na avaliação apenas o que pensa sobre o funcionário, podendo assim, prevalecer o ponto de vista pessoal do gestor e este pode não seguir um padrão de avaliação igual para todos.

Para avaliar o desempenho dos funcionários, a empresa define indicadores, que deverão ser selecionados pelo gestor para cada cargo e, após, este mesmo gestor aplica a avaliação de desempenho com base nestes indicadores. O GCR é uma ferramenta importante para a empresa, pois, avalia se seus objetivos estão sendo alcançados e consegue identificar as contribuições individuais, promovendo o desenvolvimento e a capacitação dos empregados. Do mesmo modo, é importante para o empregado, pois, indica o que é esperado de cada um, reconhecendo sua contribuição. No que se refere à forma como o gestor conhece e trabalha com este sistema, o Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR), os funcionários acreditam que ele possui conhecimento sobre o sistema GCR (conforme figura 3). Para Bispo (2011), o maior desafio do GCR é o desenvolvimento da força de trabalho, e para atender este desafio a liderança é continuamente estimulada, orientada e treinada com esclarecimento de dúvidas e participação em treinamentos.



**Figura 4:** Influência da avaliação no trabalho  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

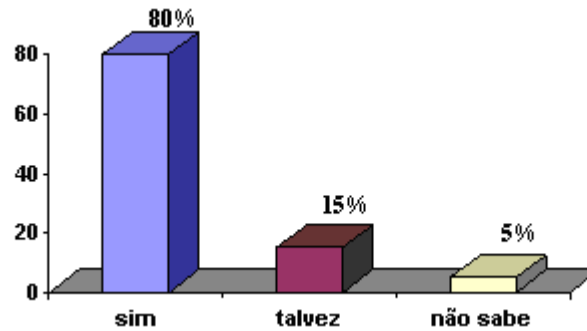


**Figura 5:** Influência do cumprimento de metas no desempenho  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

Quanto à influência da avaliação de desempenho na realização dos trabalhos no dia-a-dia, os funcionários acreditam que monitoram e avaliam sim os seus respectivos desempenhos, buscando saber se estão atingindo os objetivos esperados da empresa, conforme figura 4. Para Marras (2001), o desempenho humano é o ato de cumprir metas previamente traçadas. Portanto, os funcionários vêm apresentando bom desempenho e possuem uma boa visão da utilidade do GCR, pois o cumprimento das metas acaba sendo influenciado pela avaliação de desempenho, conforme representado na figura 5, onde 55% dos funcionários acreditam que o cumprimento de metas influencia de forma positiva no desempenho de seu trabalho.

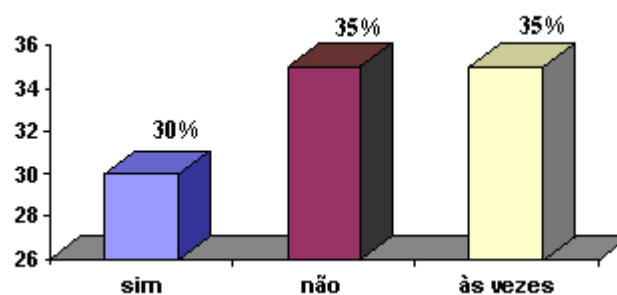
De acordo com os funcionários, quase sempre suas competências são corretamente avaliadas no GCR, 40% responderam que às vezes e 10% afirmam que sempre avalia corretamente, tendo, portanto, a grande maioria de índices positivos em relação ao questionamento. No entanto, em relação à utilização dos resultados para melhoria do trabalho e da empresa, a maioria, um total de 55%, acredita que a avaliação não é realmente utilizada para esta finalidade, contra apenas 25% que acreditam que sim.

Estes questionamentos mostram que a maioria dos funcionários acredita que tem suas competências avaliadas corretamente. Entretanto, acham que os resultados não são realmente utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa. Contrária a esta percepção dos funcionários, Bispo (2011) afirma que a avaliação de desempenho trouxe à Organização e aos colaboradores um melhor direcionamento de ações, abertura de maior diálogo entre gestor e funcionários, identificação dos perfis necessários à empresa, tornando-se a base para o desenvolvimento do empregado no tocante a incentivos, progressões funcionais e cursos avançados.



**Figura 6:** Desempenho de competências de acordo com as expectativas da empresa  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

Considerando-se que bons resultados na avaliação de desempenho dependem de eficiência, de qualidade, cumprimento de metas e de um bom desempenho das competências dos funcionários, de acordo com este questionamento pode-se esperar que os resultados da maioria dos empregados tenham um nível satisfatório, pois, a maioria dos entrevistados, totalizando 95%, acredita que desempenha suas competências de acordo com as expectativas da empresa. Chiavenato - b (2005) ressalta que um dos objetivos da avaliação é uma análise contínua do desempenho do profissional na área em que atua, influenciando diretamente no seu comportamento. Acredita-se que a avaliação de desempenho nos Correios vem cumprindo seu papel, influenciando no comportamento para que estes profissionais possam desempenhar suas competências atendendo as expectativas da empresa.

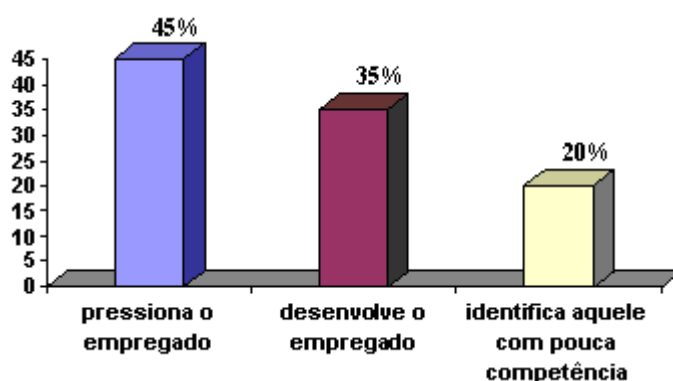


**Figura 7:** Reconhecimento das competências pela empresa  
**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

A competência está relacionada ao que o funcionário deve “entregar” à empresa como resultado de seu trabalho (BRASIL - a, 2011). A figura 7 mostra que apenas 30% dos entrevistados acreditam que a empresa reconhece suas competências, ou seja, o resultado de seu trabalho. Estes acham que atendem as expectativas da empresa atingindo os objetivos e metas de seu trabalho, mas a mesma não reconhece o esforço aplicado para desempenhar suas

competências. Para Gil (1994) as organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus colaboradores no desenvolvimento de uma tarefa, portanto, a avaliação de desempenho é fundamental para medir a capacidade individual, ou as competências de cada empregado.

O resultado da avaliação de desempenho é muito importante para a motivação do funcionário a desempenhar com eficácia suas tarefas, assim como é importante para que a empresa possa conhecer as competências de cada empregado e utilizá-las da melhor forma possível para a realização do trabalho. De acordo com os dados, 65% dos entrevistados afirmam que o resultado de sua avaliação condiz com seu desempenho no trabalho e 35% acham que às vezes. Este indicador é positivo para demonstrar que avaliação de desempenho esta desenvolvida de acordo com as expectativas do empregado, pois na percepção dos funcionários não há objeção quanto ao resultado de sua avaliação. Isso significa que o GCR torna-se muito útil para os funcionários que passam a conhecer melhor suas competências e a forma como as mesmas são vistas pela empresa.



**Figura 8:** Percepção do que o GCR representa para a empresa

**Fonte:** Dados obtidos pelo autor (2011)

A avaliação de desempenho não tem por finalidade pressionar os funcionários a adotar as metas da organização, mas que cada um possa assumir a responsabilidade de desenvolver seu potencial e suas habilidades. Neste sentido, conforme figura 08, onde são demonstradas as percepções do funcionário em relação ao GCR para a empresa, 45 % dos participantes acreditam o GCR é uma forma de pressionar o funcionário a desenvolver suas competências ou a cumprir as metas estabelecidas pela empresa. Apenas 35% acham que é uma forma de desenvolver o empregado e 20% pensam que é uma forma de identificar o empregado com pouca competência.

É importante ressaltar, que na opinião dos funcionários a maior utilidade do sistema de avaliação dos Correios é pressionar o empregado no cumprimento de metas. O GCR é na

verdade um gerenciamento de resultados e competências, onde a partir do resultado da avaliação de desempenho pode-se identificar o colaborador que tenha dificuldade de desenvolver suas competências, e assim ter um acompanhamento para desenvolvê-las. Bispo (2011) ressalta que uma avaliação de resultados com base em metas e indicadores deve ser pautada na identificação e no desenvolvimento das competências essenciais, e é necessária ao contínuo aperfeiçoamento da força de trabalho que contribui efetivamente na estratégia e desenvolvimento da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização desta pesquisa pode-se observar e analisar como os funcionários da Agência dos Correios de Rolim de Moura vêem a eficácia do sistema de avaliação utilizado pela empresa. O referido sistema recebe o nome de GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados e foi adotado pela ECT desde 2002, tendo como objetivo avaliar os resultados das metas estabelecidas para cada empregado e os resultados das competências profissionais apresentadas na execução das atividades. Percebe-se que os funcionários possuem opiniões diversas sobre o sistema, mas, de maneira geral, os funcionários têm um bom conhecimento acerca do sistema de avaliação e também acreditam que o gestor que aplica a avaliação também possui bom conhecimento. Pode-se observar que os empregados acreditam na eficácia do sistema quando se trata da avaliação propriamente dita, pois cumprem seus deveres e o gestor os avalia corretamente.

Apesar dos bons resultados obtidos em grande parte da pesquisa, verificaram-se índices negativos, os quais são ressaltados quando se trata da utilização da avaliação concluída, pois, os funcionários acreditam que muitas vezes a avaliação é um tanto subjetiva, não exercendo influência no trabalho dos funcionários.

Considerando-se que a empresa conta com uma avaliação continuada e um sistema estruturado, a empresa utiliza o mesmo para promover o desenvolvimento e a capacitação de sua equipe. Nota-se que para a empresa o CGR é uma ferramenta essencial no âmbito gerencial, possuindo como finalidades dar uma maior percepção ao empregado da contribuição para o desempenho da empresa, e ainda prepará-los para as mudanças que ocorrem no mercado para que os funcionários possam efetivamente atuar na estratégia e crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BISPO, Patrícia. **Um caminho para avaliar pessoas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/5007/um-caminho-para-avaliar-pessoas.html>. Acesso em: 26 mai. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL - a. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/identidadeCorporativa.cfm>. Acesso em 29 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/historia/default.cfm>. Acesso em 29 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/Legislacao/leisDecretos/default.cfm>. Acesso em 29 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Módulo 13: Gerenciamento de Resultados e Competências**. Disponível em: <http://www.intranetac/>. Acesso em 27 mai. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto - a. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus 2005.

\_\_\_\_\_. - b. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª reimp.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. V. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed; Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Tasumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRAGA, Marcelo Loyola; LOPES, Cecília Andrade. **Mudanças culturais ocorridas após a transição de DCT para ECT: os impactos para o corpo funcional no novo ambiente de trabalho**. XXXIII ENANPAD, São Paulo: 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**: Biblioteca de gestão. Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar. **Trabalhos Acadêmicos: A facilidade em desenvolvê-los**. Rolim de Moura/RO: D'press Editora e Gráfica, 2007.

LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências**: uma experiência de utilização. Portal dos psicólogos. <[http://www.psicologia.pt/artigos/er\\_artigo\\_licenciatura.phd?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/er_artigo_licenciatura.phd?codigo=TL0001)>. Acesso em 17 de out. 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARÇAL, Carlos Alberto Meireles. **Avaliação de desempenho empresarial**: o passo seguinte a implantação do sistema de gestão. **EBAPE** – Mestrado em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro: 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Antonio Roberto; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total**: uma proposta de sistematização. Revista Gestão da Produção, 1998.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane; LEMER, Daiane Fraga. **A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas**. Congresso USP, São Paulo: 2008.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandrêia. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. XXIV Encontro Nac. de Eng. De Produção, Florianópolis: 2004.



## **APÊNDICE**

## QUESTIONÁRIO

1 – Sexo:

- ☐ feminino
- ☐ masculino

2 – Setor em que trabalha:

- ☐ administrativo
- ☐ operacional

3 – Idade:

- ☐ menos de 26
- ☐ entre 26 e 30
- ☐ entre 31 e 35
- ☐ acima de 36

4 – Grau de escolaridade:

- ☐ ensino fundamental
- ☐ ensino médio incompleto
- ☐ ensino médio completo
- ☐ ensino superior incompleto
- ☐ ensino superior completo

5 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ menos de 4 anos
- ☐ entre 4 e 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

6 – Qual o seu grau de conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho dos Correios, o GCR?

- ☐ não tem conhecimento sobre o GCR
- ☐ conhece um pouco
- ☐ conhece bem
- ☐ conhece muito bem

7 – Há alguma subjetividade em sua avaliação de desempenho?

- ☐ sempre
- ☐ quase sempre
- ☐ as vezes
- ☐ nunca
- ☐ não sabe

8 – Como você avalia a forma como o gestor/responsável pela avaliação dos funcionários conhece e trabalha com o GCR?

- ☐ ruim
- ☐ razoável
- ☐ bom
- ☐ excelente
- ☐ não sabe

9 – Você acha importante avaliar o desempenho dos funcionários?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ não sabe

10 – Como você se sente sendo avaliado?

- ☐ importante
- ☐ pressionado
- ☐ indiferente
- ☐ prejudicado
- ☐ não sabe

11 – Você acha que a avaliação de desempenho influencia na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ não sabe

12 – O cumprimento de metas e influencia de que forma no seu desempenho?

- ☐ positiva
- ☐ negativa
- ☐ não influencia em nada
- ☐ não sabe

13 – Você acredita que suas metas estão acima das competências que você pode desempenhar?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

14 – Você acredita que o GCR avalia corretamente as suas competências?

- ☐ sempre
- ☐ quase sempre
- ☐ às vezes
- ☐ nunca
- ☐ não sabe

15 – Você acha que os resultados obtidos nas avaliações são realmente analisados e utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

16 – Você acredita que o GCR é utilizado com o objetivo:

- ☐ apenas de que a empresa tenha controle sobre a realização das tarefas e o cumprimento de metas
- ☐ com o objetivo de melhor desenvolver as capacidades e competências dos funcionários
- ☐ não acha o GCR útil ou necessário

17 - Você acredita que a Avaliação de desempenho é importante para o sucesso da empresa?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

18 - Você percebe alguma melhora na empresa com a avaliação de desempenho?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

19 - Você acredita que desempenha suas competências de acordo com as expectativas da empresa?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ talvez
- ☐ não sabe

20 - Você acredita que a empresa reconhece suas competências?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

21 - O resultado de sua avaliação condiz com seu desempenho no trabalho?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ não sabe

22 - Como você percebe o GCR para a empresa?

- ☐ ( ) uma forma de pressionar o empregado
- ☐ ( ) uma forma de desenvolver o empregado
- ☐ ( ) uma forma de identificar o empregado com pouca competência
- ☐ ( ) não sabe